

RISIKO MANAGER

2-2007

- ▶ KREDITRISIKO
- ▶ MARKTRISIKO
- ▶ OPRISK
- ▶ ERM

Mittwoch, 24.1.2007

WWW.RISIKO-MANAGER.COM

Inhalt

ERM

- 1, 6 Wege zur integrierten Ertrags- und Risikosteuerung im Kundengeschäft
- 10 Berechnung von Solvenzkapital über stochastische Modelle
- 14 Wertschöpfung durch aktive Risikosteuerung

Kreditrisiko

- 20 Basel II und EU: Trendsetter oder Wettbewerb der Regulatoren?

Rubriken

- 2 Kurz & Bündig
- 12 Ticker
- 16 Buchbesprechung
- 24 Köpfe der Risk-Community
- 26 Personalien
- 27 Impressum
- 28 Produkte & Unternehmen

Anzeige

Risikoorientierte Vertriebssteuerung (Teil I)

Wege zur integrierten Ertrags- und Risiko- steuerung im Kundengeschäft

Ertrag und Risiko werden im Kundengeschäft noch häufig getrennt betrachtet. Dies kann die Allokation von Risikokapital erschweren und zu falschen Steuerungsimpulsen führen. In einem dreiteiligen Beitrag wird erläutert, wie eine Zusammenführung von Ertrags- und Risikogrößen die Kundengeschäfts-Steuerung deutlich verbessern kann. Der vorliegende erste Teil stellt anhand von Beispielen die Grundidee der risikoorientierten Vertriebssteuerung dar, diskutiert zentrale Fragen (beispielsweise zu den Risiko- und Performancegrößen) und nennt Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung.

Risikoorientierte Ergebnisgrößen sind seit einiger Zeit Bestandteil der barwertigen Zinsbuchsteuerung. Die Kennzahl RORAC (Risk on Return adjusted Capital) spielt zum Beispiel bei der Positionierung des Zinsbuch-Cashflows eine wichtige Rolle. Dies beruht auf der Idee, das für die Zinsbuchsteuerung bereitge-

stellte ökonomische Kapital unter Risiko- und Renditegesichtspunkten optimal ausnutzen.

Bei der Abbildung der Kundengeschäfts-Ergebnisse ist dagegen die risikoorientierte Performancemessung in der Regel noch

Fortsetzung auf Seite 6



20 JAHRE

 INTERNATIONAL BANKERS FORUM

RISIKO
MANAGER

Podiumsdiskussion am 7. Februar 2007 (18.00 Uhr) im Industriecenter Düsseldorf

Betrug, Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung

Wirtschaftskriminalität als Bestandteil des Risikomanagements

Fortsetzung von Seite 1

nicht umgesetzt. Während die Ergebnisse meist losgelöst von den Risiken innerhalb eines Vertriebsreportings betrachtet werden, sind die Adressrisiken der Kundengeschäfte ohne Bezug zu den Ergebnissen im Kreditrisikobericht abgebildet.

Diese doppelt isolierte Betrachtungsweise wirft zwei grundsätzliche Probleme auf: Erstens ist die Risikokapital-Allokation (Asset Allocation) auf Gesamtbankebene schwierig, da die Geschäftsfelder Treasury und Kundengeschäft methodisch unterschiedlich betrachtet werden. Zweitens kann die getrennte Betrachtung von Risiken und Erträgen innerhalb des Kundengeschäftes Fehlsteuerungsimpulse erzeugen.

Die vorliegende Artikelreihe möchte deshalb zeigen, wie man Ertrags- und Risikogrößen im Bereich des Kundengeschäfts sinnvoll zusammenführen kann und welche Steuerungsimpulse dadurch möglich sind – sowohl für das Kundengeschäftsfeld als auch für die Gesamtbanksteuerung (vgl. ► **Abb. 01**).

Die drei Artikel behandeln folgende Themen: Der erste Beitrag erläutert die Grundidee der risikoorientierten Vertriebssteuerung anhand eines Fallbeispiels und zeigt den Zusammenhang mit der Gesamtbanksteuerung (Asset Allocation). Diskutiert werden in Teil I auch grundsätzliche Fragen zu Risiko- und Performancegrößen sowie erfolgskritische Faktoren bei der Umsetzung einer risikoorientierten Vertriebssteuerung. Die darauf folgenden zwei Beiträge beschreiben anhand von Beispielen den Steuerungsregelkreis der risikoorientierten Vertriebssteuerung (Planung, Vorsteuerung, Soll-Ist-Vergleich)

sowie daraus abgeleitete Steuerungsimpulse und Handlungsempfehlungen. Die Artikelreihe schließt mit Empfehlungen zu einer pragmatischen Umsetzung.

Fehlsteuerungsimpulse durch isolierte Betrachtung der klassischen Deckungsbeitrags-Rechnung

Die mit dem Kreditgeschäft verbundenen Risiken werden in einer klassischen Deckungsbeitrags-Rechnung in Form von Risikoprämien bereits berücksichtigt. Doch dies genügt nicht, um ein Geschäft vollständig unter Risiko- und Renditegesichtspunkten bewerten zu können.

Folgendes Beispiel macht dies deutlich: Kunde A und Kunde B schließen jeweils ein Kreditgeschäft mit zehn Jahren Laufzeit ab. Kunde A wird nominal 100.000 Euro bei einer Besicherung von 50 Prozent und einer Ausfallwahrscheinlichkeit von 0,75 Prozent ausbezahlt. Kunde B hingegen erhält einen Kredit von 200.000 Euro bei einer Besicherung von 62 Prozent und einer Ausfallwahrscheinlichkeit von 1,5 Prozent. Für beide Geschäfte seien der Einfachheit halber die gleiche Marge von 1 Prozent und die gleichen Standardstückkosten angenommen. So erscheint in einer klassischen Deckungsbeitrags-Rechnung das Geschäft mit Kunde B selbst nach Berücksichtigung von Eigenkapitalkosten vorteilhaft (vgl. ► **Abb. 02**).

Aufgrund des höheren Volumens fällt der Barwert des Konditionsbeitrags (DB I) bei Kunde B deutlich höher aus. Ebenso weist die Deckungsbeitrags-Rechnung für Kunde B eine deutlich höhere Risikoprämie als für Kunde A auf, da Kunde B sowohl einen höheren Blankoanteil als

auch eine höhere Ausfallwahrscheinlichkeit aufweist. Die Eigenkapital-Kosten wurden über einen Multiplikatoransatz aus der Risikoprämie und einer vorgegebenen Zielrendite von 12 Prozent bestimmt. Für Kunde A wurde dazu ein Eigenkapital-Multiplikator von 2,5 und für Kunde B (wegen des höheren ausfallgefährdeten Blankovolumens) ein Multiplikator von 2,6 angenommen. Obgleich für Kunde B deutlich höhere Risikoprämien entstehen, weist Kunde B einen deutlich höheren DB III als Kunde A aus. Auch nach Abzug der Eigenkapital-Kosten erscheint das Geschäft mit Kunde B auf der Basis des DB IV immer noch vorteilhaft.

Dennoch führt das Geschäft mit Kunde B zu einem möglichen Fehlsteuerungsimpuls, wie folgende Berechnung zeigt. Angenommen, der Bank stehen aus der Risikotragfähigkeits-Ermittlung und Risikokapital-Allokation 15.000 Euro ökonomisches Kapital für die Unterlegung von Adressrisiken zur Verfügung. Bei Abschluss des Geschäftes mit Kunde B ergibt sich ein wertorientierter Value at Risk von rund 14.200 Euro (= Risikoprämie x 2,6) und damit eine Limitauslastung von 95 Prozent. Bei Abschluss des Geschäftes mit Kunde A ergibt sich dagegen nur ein Value at Risk von rund 4.500 Euro (= Risikoprämie x 2,5) und somit eine Limitauslastung von 30 Prozent. Die Bank würde beim Geschäft mit Kunde B das ökonomische Kapital also fast vollständig ausreizen, während beim Geschäft mit Kunde A noch genügend ökonomisches Kapital für weitere Geschäfte vorhanden wäre. Insgesamt würden erst drei gleiche Geschäfte mit Kunde A soviel ökonomisches Kapital binden wie ein Geschäft mit Kunde B. Bei Abschluss des Geschäftes mit Kunde B nähme sich die Bank damit deutliche Ertragspotenziale, weil das zur Verfügung stehenden ökonomischen Kapitals nicht effizient genutzt würde.

Diese Interpretation setzt voraus, dass eine Bank die gewünschten Geschäfte (in diesem Fall mehrere Geschäfte mit Kunde A) am Markt auch tätigen kann. Andernfalls wäre es unter Umständen besser, das Geschäft mit Kunde B durchzuführen als gar kein Geschäft zu machen. Die Interpretation setzt auch voraus, dass Eigenkapital ein Engpassfaktor ist. In der Praxis ist dieses Problem beim klassischen Kreditgeschäft mit der Strategie „buy and hold“ (oder „wait, buy and hold“) in der Regel vorhanden und wird erst im Zuge eines

Zusammenführung der Ergebnisgrößen aus der Kundengeschäfts- und der Adressrisikosteuerung

► **Abb. 01**

Kundengeschäftssteuerung

Adressrisikosteuerung

Zentrale Ergebnisgröße:
Ertrag

Zentrale Ergebnisgröße:
Risiko

Risikoorientierte Vertriebssteuerung

Ertrag

Risiko

Deckungsbeitrags-Rechnung für die Geschäfte mit Kunde A und B erscheint vorteilhaft

▶ Abb. 02

	Kunde A	Kunde B
DB I	4.850 €	9.700 €
./. Risikoprämie	1.819 €	5.456 €
DB II	3.031 €	4.244 €
./. Standardstückkosten	307 €	307 €
DB III	2.724 €	3.937 €
./. Eigenkapitalkosten	546 €	1.702 €
DB IV	2.179 €	2.234 €

sich etablierenden Kredithandels (Credit Treasury) an Bedeutung verlieren. Dieser Aspekt wird jedoch im dritten Teil der Serie (vgl. RISIKO MANAGER 04/2007) nochmals genauer besprochen.

Übertragung des Asset-Allocation-Prinzips auf das Kundengeschäft

Nach dem Prinzip der Asset Allocation muss das einer Bank zur Verfügung stehende ökonomische Kapital unter Risiko- und Renditegesichtspunkten bestmöglich ausgenutzt werden. Die risikoorientierte Vertriebssteuerung wendet dieses Prinzip auf den Bereich der Kundengeschäfte an und muss damit gewährleisten, dass zugewiesenes ökonomisches Kapital unter Risiko- und Ertragsgesichtspunkten bestmöglich ausgenutzt wird.

Eine Etablierung dieser Denkweise im Bereich der Kundengeschäfte dient nicht nur der Vermeidung von Fehlsteuerungsimpulsen, sondern auch der Vereinheitlichung der Steuerungsphilosophie in der Gesamtbanksteuerung. Denn wie bereits erwähnt, ist dieses Prinzip bei der Steuerung des strategischen Zinsbuches bereits verankert. Somit ist die risikoorientierte Vertriebssteuerung nicht nur die Fortsetzung der Asset Allocation auf Gesamtbankebene, sondern auch deren Voraussetzung.

Wahl eines geeigneten Performancemaßes

Neben den absoluten Ertragskennzahlen ist die Eigenkapital-Rendite (Return on Equity, kurz RoE) die klassische relative Kennzahl zur Leistungsmessung einer

Bank. Hierbei wird das GuV-Ergebnis dem bilanziellen Eigenkapital gegenübergestellt. Aus Sicht eines Shareholders ist der RoE die entscheidende Kennziffer zur Bewertung des Unternehmenserfolges, da er die Rendite p. a. auf das eingesetzte Kapital beschreibt. Aus Sicht der Bank ist die Eigenkapital-Rendite daher vor allem eine strategische Zielgröße.

Für die interne Steuerung ist die Sichtweise des RoE allerdings nicht ausreichend. Denn im bilanziellen Eigenkapital werden weder der wirkliche Risikogehalt der eingegangenen Geschäfte berücksichtigt noch im GuV-Ergebnis der wirkliche Vermögenszuwachs der Bank im Sinne einer wertorientierten Sichtweise.

Demnach ist ausgehend vom RoE eine Risikoadjustierung der Kapitalbasis sowie eine Wertorientierung der Ergebnisgröße notwendig, um ein zur Steuerung sinnvolles Performancemaß festzulegen (siehe ▶ Abb. 03). Der RORAC, definiert durch wertorientierte Performance im Verhältnis zum ökonomischen Kapital, ist daher vor allem eine Steuerungszielgröße. Eigenkapital-Rendite und RORAC sind demnach

zwei gänzlich unterschiedliche Performancemaße, die konsistent nebeneinander als strategische bzw. als Steuerungszielgröße eingesetzt werden können.

Sind zum Beispiel die Eigenkapital-Rendite (RoE) festgelegt, das bilanzielle Eigenkapital bekannt sowie das ökonomische Kapital aus einer wertorientierten Risikotragfähigkeits-Berechnung ermittelt, so kann der RORAC als Verzinsungsanspruch auf das ökonomische Kapital abgeleitet werden. Voraussetzung ist die Annahme, dass die wertorientierte Performance mit dem GuV-Ergebnis übereinstimmt. Dies kann zum Beispiel bei einer Seitwärtsbewegung des Marktes („Steady State“) unterstellt werden. Bei einem geplanten starken Neugeschäftszuwachs ist diese Bedingung sicherlich verletzt und die Ableitung des RORAC muss mit anderen Methoden erfolgen, wobei dieser Aspekt in Teil II der Serie (vgl. RISIKO MANAGER 3/2007) noch näher ausgeführt wird.

Hat eine Bank mit 100 Mio. Euro bilanziellem Eigenkapital zum Beispiel eine Eigenkapital-Rendite (RoE) von 10 Prozent als Ziel festgelegt und in der wertorientierten Risikotragfähigkeit eine Risikodeckungsmasse von 30 Mio. Euro ermittelt, so ergibt sich ein Gesamtbankergebnisanspruch auf das zur Risikoübernahme verwendete ökonomische Kapital von 10 zu 30 = 33 Prozent.

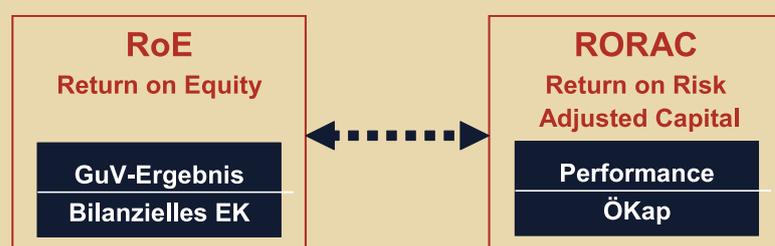
Für die Bank wären demnach eine Ziel-Eigenkapital-Rendite (RoE) von zehn Prozent sowie ein Ziel-RORAC von 33 Prozent konsistent nebeneinander einsetzbar: Die Eigenkapital-Rendite als strategische Zielgröße, der RORAC Steuerungszielgröße.

Der RORAC als Steuerungszielgröße, nicht als Ergebnisgröße

Wählt man als Performance-Größe für das Kundengeschäft den wertorientierten

Paralleler Einsatz von RoE und RORAC

▶ Abb. 03



DB III und als Risikogröße den wertorientierten Value at Risk, so ergibt sich in obigem Beispiel für Kunde A ein RORAC von 60 Prozent und für Kunde B lediglich ein RORAC von 28 Prozent (vgl. ► **Abb. 02**).

Dieses Beispiel zeigt deutlich das Vorgehen und den Nutzen eines risikoorientierten Performancemaßes als Steuerungszielgröße: Es geht darum, das vorhandene ökonomische Kapital bestmöglich zu nutzen, um die angestrebten Renditeziele (auch und vor allem für die GuV) zu erreichen. Der RORAC ist damit als Entscheidungshilfe eine echte Steuerungszielgröße.

Diskussion der möglichen Performancemaße

Neben der Definition des RORAC durch wertorientierte Größen ist theoretisch auch eine periodische Definition als pragmatischer Ansatz denkbar. Allerdings bereitet hier die Festlegung der Periode für die Ergebnismessung Schwierigkeiten bzw. kann zu Fehlsteuerungsimpulsen führen. Dies ist zum Beispiel möglich, wenn man als Ertragsgröße den zu erwartenden periodischen Ertrag für die kommenden zwölf Monate definiert.

Betrachtet man in diesem Fall zwei Kreditgeschäfte gleicher Höhe und mit gleichen Blankoanteilen, aber unterschiedlichen Laufzeiten (ein Jahr und zehn Jahre), dann weist das einjährige Geschäft in der Regel eine höhere Marge als das zehnjährige auf. Daher wird auch der periodische Ertrag für die kommenden zwölf Monate bei dem einjährigen Geschäft höher ausfallen als bei dem zehnjährigen. Selbst wenn der Kunde des einjährigen Geschäftes ein schwächeres Rating als der des zehnjährigen hätte, könnte der auf der Basis der periodischen Sichtweise ermittelte RORAC bei dem einjährigen Geschäft größer ausfallen als bei dem zehnjährigen.

Definiert man hingegen die Ertragsgröße als den periodischen Ertrag der vergangenen zwölf Monate, so hat man

neben einem Zeitstrahl-Dilemma (Erträge aus der Vergangenheit werden zukünftige Risiken gegenübergestellt) das Problem, dass man Neugeschäfte bzw. Geschäfte mit Neukunden nicht bewerten kann. Diese Methodik ist damit allenfalls für einen Soll-Ist-Vergleich geeignet. Doch auch hier ist Vorsicht vor Fehlsteuerungsimpulsen geboten: Betrachtet man nochmals die beiden Geschäfte unterschiedlicher Laufzeit und nimmt an, dass das einjährige bereits vor neun Monaten und das zehnjährige bereits vor drei Monaten abgeschlossen worden ist, wird das kürzere Geschäft einen deutlich höheren RORAC aufweisen – selbst wenn die Marge kleiner wäre.

In bestimmten Fällen kann eine Ermittlung von periodischen RORAC-Kennzahlen trotzdem einen Mehrwert für eine Bank mit periodischer Steuerungsphilosophie bedeuten. Insbesondere, wenn die Ursachen möglicher Fehlsteuerungsimpulse hinlänglich bekannt sind oder wenn die Kennzahlen lediglich dazu genutzt werden, um beispielsweise Organisationseinheiten oder Profit-Center miteinander zu vergleichen. Doch der barwertige Ansatz bleibt aus den dargelegten Gründen die betriebswirtschaftlich richtige Lösung.

Erfolgskritische Faktoren

Der RORAC erbt damit die grundsätzlichen Probleme bei der Kalkulation des wertorientierten DB III bzw. Value at Risk: So ist die Parametrisierung insbesondere der Ablaufdefinitionsprofile bei variablen Produkten von wesentlicher Bedeutung für die Höhe des ausgewiesenen Konditionsbeitrags und damit des DB III. Ferner werden bei der Kalkulation des DB III in der Regel keine Prolongationsquoten berücksichtigt. Daneben ist für die Bestimmung des Value at Risk die Datenqualität von erheblicher Bedeutung. Sehr wichtig sind deshalb die Pflege und korrekte Zurechnung der Sicherheiten zur korrekten Ermittlung des Blankovolumens und eine durchweg saubere Bestandstrennung nach

Privat- und Firmenkunden sowie nach gesundem und notleidendem Bestand.

Institute, die den beschriebene Steuerungsansatz in der Praxis nutzen möchten, müssen darüber hinaus eine Reihe von Fragestellungen lösen, die an dieser Stelle nicht vertieft behandelt werden können. Das betrifft vor allem die Integration von Provisionserträgen bei der Betrachtung einer Kundenverbindung oder eines Engagements. Diese Integration ist notwendig, aber problematisch. Konzeptionell begrenzt sind insbesondere die Möglichkeiten der wertorientierten Betrachtung (Verbarwertung) von Provisionserträgen. Auch die Lieferung von Provisionsdaten ist auf Kundenebene nur eingeschränkt möglich.

Fazit und Ausblick

Durch den Einsatz von risikoorientierten Performancemaßen können wertvolle Steuerungsimpulse für eine Bank gewonnen werden. Als Steuerungszielgröße ist der RORAC des Kundengeschäfts konsistent neben strategischen Zielgrößen der Gesamtbanksteuerung einsetzbar (beispielsweise neben dem RoE).

Aufbauend auf den dargestellten Grundlagen und dem festgelegten Performancemaß für die Kundengeschäftssteuerung (wertorientierter DB III/wertorientierter Value at Risk) behandelt der nächste Teil der Artikelserie die Planung und Vorsteuerung im Management-Regelkreis der risikoorientierten Vertriebssteuerung. Im Mittelpunkt stehen hierbei die Planung des Ziel-RORAC und dessen Bezug zu den einzelnen Geschäftsfeldern, die Integration des Risk-Return-Ansatzes in das Konditionentableau sowie das Kompetenzsystem.

Autoren:

Dr. Pascal Vogt, Senior Consultant der ifb group in Köln, pascal.vogt@ifb-group.com

Peter Martin, Managing Consultant der ifb group in Köln, peter.martin@ifb-group.com

